

## Quale futuro per le università italiane?

**Davide Bassi**

Università degli Studi di Trento

[davide.bassi@unitn.it](mailto:davide.bassi@unitn.it)

Negli ultimi tempi, i temi legati alla crisi del sistema universitario hanno attirato una crescente attenzione da parte dell'opinione pubblica. Il dibattito è stato incentrato soprattutto sulle difficoltà finanziarie e sugli episodi di malcostume che, per quanto localizzati, hanno prodotto un impatto devastante sul sentimento popolare. Chi lavora negli atenei sa che la situazione è molto più complessa di quanto possa apparire ad un osservatore esterno. Il sistema universitario italiano è molto disomogeneo, così come sono disomogenee le realtà che convivono all'interno dei singoli atenei. Gli episodi di malcostume non vanno sottovalutati, ma neppure generalizzati. Malgrado le oggettive difficoltà, numerose università italiane sono ancora in grado di competere sul mercato internazionale della ricerca e riescono a formare, ogni anno, una nuova generazione di giovani di talento. Purtroppo molti di questi giovani contribuiscono ad alimentare quel vero e proprio scandalo nazionale che è noto come "fuga dei cervelli", ma certamente la fuga sarebbe terminata da tempo se non fosse sostenuta dall'alta qualità dei nostri laureati e dottori di ricerca.

Possiamo sperare di andare avanti così gestendo uno stato di crisi endemica oppure dobbiamo temere che, a breve, si possa verificare un vero e proprio collasso del sistema universitario nazionale? Purtroppo la risposta è pessimistica, anche alla luce della crisi economica mondiale che renderà più acuti i vecchi problemi. È ragionevole pensare che i cittadini italiani potranno accettare che una parte crescente del reddito nazionale sia destinata alle università solo se queste saranno percepite come un vero e proprio "motore di sviluppo" e non come una "torre d'avorio" destinata ad ospitare una casta di professori autoreferenziali. Allora dovremmo chiederci se, al di là della scarsità degli investimenti, le università italiane utilizzino in modo ottimale le risorse disponibili e soprattutto, se facciano del loro meglio per promuovere lo sviluppo culturale, economico e sociale del Paese. In altre parole, dovremmo trovare una soluzione duratura ai problemi di sostenibilità finanziaria delle università legandola ad una riforma del sistema che rivitalizzi il ruolo degli atenei come risorsa per l'intera Nazione.

Qualsiasi riforma del sistema dovrebbe partire da un'analisi dello stato attuale. Sarebbe utile, a mio avviso, chiedere alle persone che operano negli atenei chi, secondo loro, comandi davvero nella loro università. Può sembrare un paradosso, ma credo che quasi tutti, rettori compresi, risponderebbero che il potere è in mano a qualcun altro. Da un certo punto di vista, la difficoltà a localizzare ben definiti centri di potere fa il paio con il caos che, apparentemente, caratterizza la struttura organizzativa degli atenei. Un esempio eclatante è quello del rapporto tra didattica e ricerca. La nascita dei dipartimenti, avvenuta circa trenta anni fa, non è stata accompagnata da una riforma delle facoltà che rimangono il luogo deputato al reclutamento dei docenti. Spesso accade che le stesse persone si ritrovino, in organi diversi, a discutere degli stessi argomenti. È una situazione tipicamente italiana, difficile da spiegare ai colleghi stranieri.

Alla luce delle precedenti considerazioni, la riforma della *governance* universitaria potrebbe apparire abbastanza semplice. Temo tuttavia che non sia così. A mio avviso, l'attuale struttura degli atenei non è affatto caotica, ma è invece ottimizzata rispetto al vero potere che è largamente praticato nelle nostre università: il "potere di interdizione e di scambio". Tale potere non è di facile identificazione perché si esercita solo quando qualcuno avanza una proposta. Allora scatta la reazione: "O mi dai qualcosa in cambio, oppure cercherò di impedirti di realizzare il tuo progetto, buono o cattivo che sia". Parte così la trattativa che porta fatalmente alla distribuzione delle risorse "a pioggia" e alle carriere accademiche condizionate dalla fedeltà ad un "Maestro" che, aldilà dei meriti scientifici, deve comunque distinguersi per l'abilità nel gioco di scambio. Tali comportamenti producono una grande viscosità del sistema e un affievolimento del senso di responsabilità. Se le decisioni sono il frutto di una trattativa diffusa, nessuno è veramente responsabile delle scelte operate. Questa è una grave limitazione, specialmente nei momenti di difficoltà quando sarebbe necessario assumere decisioni rapide e talvolta impopolari.

L'attuale sistema di potere è estremamente parcellizzato e offre una incredibile resistenza al cambiamento. Appena si inizia a discutere di riforme, scattano le reazioni delle vestali della collegialità e dei nostalgici dell'assemblearismo. Molti si preoccupano della salvaguardia dei principi di democrazia e temono che le riforme possano danneggiare la libertà accademica e l'autonomia stessa delle università. Nel corso dell'ultimo decennio, molti Paesi europei hanno attuato radicali riforme dei propri sistemi universitari e non mi pare che i colleghi europei siano oggi meno liberi di noi italiani. Nessun sistema di *governance* è perfetto, ma considerata l'inadeguatezza di quello attuale, credo

che dovremmo fare tesoro delle esperienze europee ed introdurre rapidamente le necessarie riforme anche nel nostro Paese. Ovviamente occorre vigilare e attivare strumenti di controllo che impediscano l'instaurazione di derive di stampo bonapartista, così come l'assoggettamento degli atenei a poteri esterni.

Questa non è la sede in cui sia possibile discutere un disegno organico di riforma della *governance*. In particolare, non affronterò temi strettamente collegati, come quello della valutazione, del reclutamento dei docenti e del finanziamento pubblico degli atenei. Inoltre, le mie considerazioni sono basate sull'ipotesi che vengano finalmente aboliti i cosiddetti "incarichi elettivi a vita", che condizionano pesantemente le dinamiche di molti atenei italiani. Qui mi limiterò ad esporre alcuni punti che ritengo essenziali, basandomi sull'esperienza dell'Università di Trento e sul confronto con ciò che avviene in alcuni atenei stranieri.

Un pre-requisito per qualsiasi seria riforma è, a mio avviso, la riunificazione tra didattica e ricerca. Bisogna ridurre i centri decisionali stabilendo il necessario raccordo tra le funzioni svolte attualmente da dipartimenti e facoltà. Durante l'ultimo biennio, a Trento abbiamo affrontato il problema, ma poi si è convenuto di non intervenire a causa delle difficoltà di carattere normativo. L'esperienza nel nostro ateneo si è limitata, fino ad oggi, alla istituzione di una scuola, avviata a titolo sperimentale cinque anni fa, che gestisce un dottorato di ricerca ed una laurea magistrale nel settore degli studi internazionali. Si tratta di una iniziativa di dimensioni limitate che, per le sue funzioni, fa riferimento a ben quattro facoltà e ad altrettanti dipartimenti. I risultati didattici e scientifici della scuola sono ottimi, ma sua gestione è molto complessa. Le cose funzionano finché c'è pieno accordo tra i partner, ma quando sorgono difficoltà tutto diventa incredibilmente difficile. C'è da dire che, nel nostro esperimento pilota, i componenti della scuola hanno mantenuto l'afferenza ai rispettivi dipartimenti e facoltà. Diverso sarebbe stato se l'istituzione della scuola fosse stata accompagnata da un pieno trasferimento di poteri. Oggi, le riforme statutarie in discussione presso alcuni atenei ed i documenti di indirizzo emanati dal Governo vanno proprio in questa direzione. Credo che sia un passo fondamentale, propedeutico a qualsiasi altro cambiamento. Ritengo, inoltre, che le dimensioni delle scuole debbano essere ampie, sia per evitare frammentazioni del processo decisionale che per aumentare le opportunità di collaborazione tra coloro che vi afferiscono.

Rimane un problema aperto, legato alla gestione di quei progetti che, per loro natura, hanno un carattere fortemente multidisciplinare. Questo tema è

molto dibattuto, specialmente all'estero dove talvolta le strutture accademiche sono accusate di soffocare lo sviluppo delle nuove iniziative che non ricadano esattamente all'interno delle proprie competenze disciplinari. È un problema da non sottovalutare, anche se la multidisciplinarietà non si insegna a tavolino, ma è il frutto del raccordo tra competenze diverse. Vale il cosiddetto modello a "T": chi si occupa di temi multidisciplinari dovrebbe avere i piedi ben piantati nella propria disciplina e le braccia aperte per confrontarsi con le altre competenze. A mio avviso, non c'è in questo momento un modello consolidato che consenta di affrontare al meglio i temi della multidisciplinarietà: probabilmente l'unica soluzione praticabile è quella di prevedere specifici accordi di collaborazione tra scuole diverse, anche se c'è il fondato timore di ripetere gli errori di cui si è discusso precedentemente.

Un secondo elemento che può contribuire ad una efficace riforma della *governance* universitaria è quello relativo alla composizione del Consiglio di amministrazione. Grazie alla sua legge istitutiva, l'Università degli Studi di Trento dispone di un Consiglio che si differenzia nettamente rispetto a quello delle altre università statali italiane. Il sistema trentino è duale, con un Consiglio di amministrazione in cui circa la metà dei componenti è costituita da "laici" (intesi come non accademici) e con un presidente eletto tra i consiglieri nominati dalla Provincia autonoma di Trento. Il rettore partecipa ai lavori del Consiglio, ma non lo presiede, pur avendo la legale rappresentanza dell'Ateneo. Si tratta di un sistema in cui la *governance* duale corrisponde ad un preciso impegno finanziario che l'ente locale assume nei confronti dell'Università. Infatti la Provincia autonoma di Trento ha competenza diretta per le questioni legate all'edilizia universitaria

La discussione sul sistema duale è molto accesa tra gli addetti ai lavori. Recentemente un esponente di un grande gruppo bancario italiano ha affermato che "il sistema duale funziona solo tra persone per bene". Verrebbe da dire che tutti i sistemi funzionano solo se gestiti da persone per bene. C'è comunque un fondo di verità nell'affermazione ed è significativo che il Consiglio di amministrazione dell'Università di Trento abbia ritenuto di non regolamentare la gestione dei conflitti che potrebbero sorgere tra rettore e presidente del Consiglio stesso. Il sistema a Trento ha sempre funzionato senza problemi perché si è collaborato lealmente e senza confusione dei ruoli.

Sistemi duali simili a quello trentino sono diffusi in molte realtà europee. La presenza di qualificati consiglieri laici, oltre a rappresentare al meglio i "portatori di interesse" esterni, offre una forte garanzia dal punto di vista della

sostenibilità finanziaria dell'ateneo. Sappiamo che molte università italiane sono afflitte da gravi problemi di indebitamento. Forse non sarebbe accaduto se i Consigli di amministrazione non fossero stati dominati da accademici interessati ad ottenere posti e fondi per la propria ricerca, ma poco attenti alle prospettive di lungo termine dell'intero ateneo.

A livello italiano, la scelta di aprire i Consigli di amministrazione ai laici solleva molti dubbi nella comunità accademica. Si potrebbe maliziosamente ritenere che tale atteggiamento nasca dal timore di perdere posizioni strategiche da cui esercitare quel potere di interdizione e scambio di cui si è discusso precedentemente. Non va dimenticata, inoltre, una preclusione di stampo ideologico che vede l'arrivo dei laici come un passaggio verso la privatizzazione degli atenei statali. Ciò premesso, non vanno comunque sottovalutati i potenziali problemi legati ai criteri di nomina dei componenti laici e al loro ruolo all'interno dei Consigli. Per quanto riguarda le nomine, c'è la possibilità che i Consigli di amministrazione delle università diventino oggetto di conquista, dando spazio a politici delusi o a loro portaborse. D'altra parte, può succedere che i componenti laici, per quanto qualificati ed autorevoli, orientino le scelte strategiche dell'ateneo a favore dell'interesse di pochi, trascurando gli interessi generali della comunità. È quindi necessario che un Consiglio di amministrazione a forte presenza laica sia bilanciato da un Senato, espressione della realtà accademica, che svolga un ruolo determinante nelle scelte didattiche e scientifiche. Tutto dipende dalla qualità delle persone, ma un sistema duale, se ben calibrato, può fare la differenza e favorire l'azione degli atenei che si propongono di agire come motore di sviluppo culturale, economico e sociale del Paese.

Concludendo, ritengo che l'attuale sistema di *governance* degli atenei italiani sia ottimizzato rispetto all'esercizio di quel potere di interdizione e scambio che rappresenta uno degli elementi di fondo della vita accademica nazionale. Non possiamo illuderci di riformare il sistema senza intaccare questo potere diffuso. Due scelte sono, a mio avviso, prioritarie: a) la riduzione dei centri decisionali con la ricomposizione della frammentazione esistente tra didattica e ricerca e b) l'adozione di un modello duale che consenta di inserire nei Consigli di amministrazione qualificati esponenti dei "portatori di interesse" esterni. Senza dimenticare mai che, qualsiasi siano le riforme adottate, la qualità delle università dipende principalmente dalla qualità delle persone che nelle università studiano e lavorano.